ESTIMATES

NAFTA Secretariat, Canadian Section

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/47-2004
ISBN 0-660-62650-0

105-01158/

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN

Canadian Section

Departmental Performance Report

for the period ending March 31, 2004

The Honourable James Scott Peterson
Minister of International Trade

Table of Contents

SECTION 1 – INTRODUCTION

1.1 The Minister's Message 1

SECTION 2 – MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

2.1 Management Representation Statement 2

SECTION 3 - SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS (REPORT CARD)

3.1 Progress and Performance Against RPP Commitments 3
3.2 Parliamentary Oversight 4

SECTION 4 – CONTEXT

4.1 General Overview of the Organization Raison d'Être 5
4.2 Risks and Challenges 5
4.3 High Level Performance 6

SECTION 5 – RESULTS CHAIN BY STRATEGIC OUTCOME

5.1 Results Chain by Strategic Outcome 8

SECTION 6 – PERFORMANCE DISCUSSION BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS

6.1 General Operating Environment 9
6.2 Performance Discussion 10
6.2.1 Implement Financial Aspects of Modern Comptrollership (MC) 10
6.2.1.1 Implement a Planning Process 10
6.2.1.2 Establish an Internal Audit Policy 10
6.2.1.3 Implement Risk Management Practices 11
6.2.2 Continued Improvements to the Administration of Trade Dispute Settlement Processes 11
6.2.2.1 Registry Operations 12
6.2.2.2 Website Enhancement 13
6.2.2.3 Service Standards Survey 13
6.2.2.4 Rosters of Assistants 13
6.2.2.5 Legal Excellence Program 14
6.2.2.6 Study on the Choice of Dispute Settlement Forum 14

6.2.3 New Efficiencies in Information Management 14
6.2.3.1 Government-on-Line 14
6.2.3.2 Library Enhancement 15
6.2.3.3 Records Management 15
6.2.4 Human Resources Management Programs 16
6.2.4.1 Performance Management and Development Programs 16
6.2.4.2 Other Human Resources Development Programs 17

SECTION 7 – Financial Tables 18

How to Contact Us 19

ANNEX A – The Mandate of the NAFTA Secretariat 20

ANNEX B – Overview of the NAFTA Dispute Settlement Provisions 21

ANNEX C – Parliamentary Accountability Structure 24

ANNEX D – Guiding Principles 25

SECTION 1 – INTRODUCTION

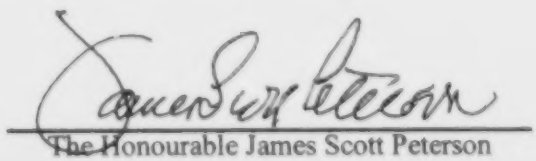
1.1 The Minister's Message

January 1, 2004, marked the tenth anniversary of the North American Free Trade Agreement (NAFTA), which has proven its value as a means of stimulating trade, investment, and competitiveness in North America. Canada's trade in goods and services with its NAFTA partners nearly doubled since 1994 and reached $659 billion in 2003. Under this agreement, Canadian producers are better able to realize their full potential by operating in a larger, more integrated and efficient North American economy. In turn, the enhanced economic activity and production in the region have contributed to the creation of more and better paying jobs for Canadians. Consumers also benefit from the heightened competition and integrated marketplace through better prices and a greater choice of high-quality goods and services.

The NAFTA's rules-based framework has proven effective in minimizing the number of disputes. Despite high-profile cases, over 95 percent of Canada's trade with the U.S. is dispute free. However, when a dispute arises, it is crucial that the NAFTA's dispute settlement process provide an effective means to resolve it. As well, it is equally important that the NAFTA Secretariat, which administers these mechanisms, operate in an efficient manner.

As Minister of International Trade, I have used every available opportunity to advance this view. Most recently, at the annual meeting of the NAFTA Free Trade Commission on July 16, 2004 in San Antonio, I reiterated to my U.S. and Mexican counterparts the need to protect the integrity of the NAFTA by reaffirming our commitment to the effective operation of the NAFTA dispute settlement provisions.

In looking to the future, at the Commission meeting, we also agreed to explore a broad range of ways to further integrate our economies through trade and to boost competitiveness. I invite you to read the joint statement describing the results of this meeting (available in http://www.dfait-maeci.gc.ca/nafta-alena/JS-SanAntonio-en.asp).



The Honourable James Scott Peterson

SECTION 2 - MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

2.1 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 departmental performance report (DPR) for the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003-2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-2004.

Françoy Raynauld

Françoy Raynauld, Ph.D.
Secretary
NAFTA Secretariat, Canadian Section

7 octobre 2004
Date

SECTION 3 - SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS (REPORT CARD)

3.1 Progress and Performance Against RPP Commitments

Strategic Outcome	Priorities	2003 – 2004 Actual Spending[1]	Priority Type	Results[2]
A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada	Support to panels and committees	858	Ongoing	Exceeded expectations
	Unbiased and Equitable Administrative Process	40	Ongoing	Exceeded expectations
	Highest Quality Service	454	Ongoing / New	Exceeded expectations
	Openness and Accountability	209	Ongoing / New	Successfully met expectations
	Operational Efficiency and Effectiveness	350	Ongoing / New	Successfully met expectations
	National/International Collaboration	174	Ongoing / New	Successfully met expectations
	Integrating Modern Comptrollership Issues	33	Ongoing / New	Exceeded expectations[3]

1, 2 and 3 (see footnotes on the next page.)

[1] *Cost includes program spending and salaries and benefits.*

[2] *Measurement strategy:*

(i) In 1994, in conjunction with the Treasury Board Secretariat, the Canadian Section completed a comprehensive benchmark survey of its services and stakeholders satisfaction (panelist and since 2003, counsel for participants). At the completion of each panel review, the Canadian Section has been monitoring the satisfaction with its services by requesting that stakeholders complete a monitoring questionnaire. This on-going feedback enables the Section to evaluate its services on an ongoing basis and to maintain its high service standards:

a. 100% percent of our clients are very satisfied, overall, with the services rendered by the Canadian Section.

b. Our clients believe that the Canadian Section has in place the program, systems and procedures for administering the dispute settlement process. These support services have been evaluated by stakeholders accordingly: accuracy (90%), impartiality (90%), responsiveness (90%), timeliness (90%), independence (90%) and accessible (90%).

c. This year, 100% of panelists would want to serve again in their role. Most respondents to our survey indicated that their positive experience working with the Canadian Section was a contributing factor.

(ii) Internal audit exercise is carried out once a year to evaluate, inter alia, *the Canadian Section's service delivery in the areas of human resources, registry, information management, informatics, financial and administrative services against pre-determined standards that it developed in the course of its implementation of the MC initiative.*

[3] *Feedback from the Treasury Board Secretariat and internal audit exercise to monitor and evaluate the implementation of Modern Comptrollership Action Plan. Furthermore, the Secretary promotes the use of Modern Comptrollership best practices among the small agency community. For example, he presented a paper on the management of change at the NAFTA Secretariat at the Performance Planning Exchange 2003 Seventh Annual Symposium (May 22, 2003), a conference sponsored by the Canada School of Public Service (formerly known as the Canadian Centre for Management Development) and his text was unexpectedly requested by the organizers for publication.*

3.2 Parliamentary Oversight

No parliamentary committee has issued reports recommending improvements to the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

SECTION 4 - CONTEXT

4.1 General Overview of the Organization's Raison d'Être

- **Mandate:**
  - Provide administrative assistance to panels
  - Provide assistance to the NAFTA Free Trade Commission
    (See Annex A for details)

- **Strategic Outcome:**
  - A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada
    (See Annex B for an overview of NAFTA dispute settlement provisions)

- **Size:**
  - 2003-2004 Actual Spending = $2,119,000
  - Number of FTEs = 14

- **Role:**
  - Administration of international trade dispute settlement mechanisms by providing registry services and procedural guidance as to the Code of Conduct and conflict of interest guidelines that apply to panels of experts who hear and decide on cases brought before them
  - Joint administration of dispute settlement with the other involved national section(s) following an appeal of a decision made by investigating authorities such as, in Canada, the Canada Border Services Agency (CBSA) and the Canadian International Trade Tribunal (CITT) and government to government disputes involving two or three Parties

- **Reporting Relationship:**
  - Reports to Parliament through the Minister of International Trade
    (See Annex C for Accountability Structure)

4.2 Risks and Challenges

The United States is the largest foreign investor in Canada and the most popular destination for Canadian investment. Over 96% of our commercial exchanges with the United States cross our common border without incident, a remarkable achievement for a trading relationship worth close to two billion dollars a day. The dispute resolution mechanisms of the NAFTA which the Secretariat administers, reinforce the continuity of these relationships.

The NAFTA Secretariat operates in a social context where different legal, linguistic, business and cultural traditions prevail. Managing the Canadian participation in this tripartite organization must be conducted within the policies and practices of the Canadian Government and also be harmonized with administrative practices of its two partners in the United States and Mexico. New initiatives (for instance, Government-on-Line in Canada) often require extensive consultations and negotiation before they can be implemented, as the three Sections of the NAFTA Secretariat must give their concurrence.

In 2002-2003 and again in 2003-2004, the three softwood lumber disputes dominated the activities of the NAFTA Secretariat. In this regard, the Canadian Section collaborated with the United States Section in administering these highly publicized trade disputes, in conformity with Article 1908 of the NAFTA which requires the national sections to act jointly to provide assistance to all panels and committees. The Canadian Section contributed personnel in the areas of registry operations and panel planning and coordination. The softwood lumber disputes involved up to 25 participants, including federal and provincial governments, compared to the usual average of four to five. As well, the legal complexities of the issues necessitated subsequent decisions by the panels and the trade dispute is still ongoing.

4.3 High Level Performance

The 2003-2004 fiscal year coincided with the Tenth Anniversary of the implementation of the NAFTA. Over this decade, Canadians have come to appreciate the advantages of increased trade, as a recent survey[1] concluded that 82% of Canadians think it represents a significant contribution to the economy. Most families in Canada know someone that benefits from the secure access to the North American markets provided by the NAFTA, as more than 96% of trade between the participating countries is free of any dispute.

There is little doubt that the NAFTA has contributed significantly to a strategic government agenda. Since its establishment on January 1, 1994, three-way trade and investment between Canada, Mexico and the United States have increased steadily each year and trade has become an important component of the Canadian economy. Exports of goods and services now represent about 38% of our Gross Domestic Product (GDP), up from 30% when NAFTA came into effect in 1994. One in every four jobs in Canada is now linked directly to our success on international markets.

NAFTA's most visible contribution to the growth in Canadian trade has been through the elimination of tariffs. However, another highly important aspect of the agreement is the dispute settlement provision. Exporters and investors are far more likely to expose themselves to the risks of international trade when they have the assurance that an impartial dispute settlement mechanism exists, should disagreements arise.

---

[1] *See Survey on Canadian Attitudes Toward International Trade, prepared by EKOS Research Associates, April 15th, 2002, Section 2, page 1.*

In spite of this, it is hard to determine accurately the impact of the NAFTA Secretariat on Canada's economic performance. As well, there is no mechanism to link the services provided by the NAFTA Secretariat directly to specific improvements in employment, export and domestic production of goods and services. Nevertheless, through expeditious and effective dispute settlement procedures, the NAFTA has established a strong foundation for future growth of international trade. The NAFTA Secretariat administers these procedures, which have made the conduct of business in North America more stable, predictable and transparent.

SECTION 5 - RESULTS CHAIN BY STRATEGIC OUTCOME

5.1 Results Chain by Strategic Outcome

STRATEGIC OUTCOME

A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada

INTERMEDIATE OUTCOMES

- Support to panels and committees
- Unbiased and Equitable Administrative Process
- Highest Quality Service
- Openness and Accountability
- Operational Efficiency and Effectiveness
- National/International Collaboration

OUTPUTS

- Administered 33 panel proceedings
- Administered two Extraordinary Challenge Committees proceedings
- Issued 15 panel decisions

(See Section 6.2.2 for details)

PLANS AND PRIORITIES

- Assistance to the Free Trade Commission
- Liaison and coordination with other national sections
- Financial Management
- Information Management
- Information Technology

INPUTS

- 14 FTEs
- $2,119,000 actual spending for 2003-2004

SECTION 6 - PERFORMANCE DISCUSSION BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS

6.1 General Operating Environment

The NAFTA Secretariat comprises the Canadian, United States and Mexican sections. With national sections' offices in Ottawa, Washington, DC and Mexico City, the NAFTA Secretariat offers accurate information and timely administrative support to the panels of experts who hear and decide on trade dispute cases brought before them. The Secretariat is independent of the three national governments, a feature that gives it credibility with those who make use of its dispute resolution services (See Annex D, guiding principles).

During the year under review, the activities at the Secretariat have been dominated by the softwood lumber disputes. Due to the importance and challenges associated with the administration of these highly publicized disputes, the Canadian Section initiated a number of consultations and collaborative undertakings with the United States Section in order to provide assistance in registry operations and panel coordination. The Canadian Section's assistance in this regard has been outstanding and recognized as such by the Secretary of the United States national section.

On the national scene, the Canadian Section has been a leader within the community of small agencies. It has demonstrated this leadership by setting a high standard of performance in carrying out its primary responsibilities, by initiating projects that have enhanced the operation of the NAFTA Secretariat, and by supporting the management priorities of the Government of Canada through its activities in such areas as Modern Comptrollership and Official Languages.

The Secretary was an active member of the Small Agencies Steering Committee on Modern Comptrollership until that Committee terminated the allocation of the funds it had to promote the Capacity Assessment initiative. Since October 2003, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat is host to the Council of the Network of Departmental Official Languages Champions, as the Secretary has been elected President of the Network by his peers. Its mandate is to promote the use of Canada's two official languages in the workplace in collaboration with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

Additionally, the Deputy Secretary was very active in various government committees and initiatives. He was appointed a member of the Small Agencies Administration Network Executive Committee (and he now serves as the President of the Committee).

6.2 Performance Discussion

6.2.1 Implement Financial Aspects of Modern Comptrollership (MC)

6.2.1.1 Implement a Planning Process

Management believes that effective planning and resource management begins with the establishment of priorities that are aligned with the Canadian Section's mandate or program objective. In this regard, the Canadian Section has developed and implemented its umbrella project on linking organizational goals and objectives to Responsibility Centres (RC) managers' performance.

The planning process is carried out via the RPP, broken down into responsibility centre budgets and tied into individual key performance indicators, that lead into year-end cost and performance measures and eventually to the departmental performance report (DPR). Additionally, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat ensures that government wide initiatives, such as Government-on-Line, Modern Comptrollership and Human Resource Modernization are taken into account when priority projects are being considered. Projects are designed with clear and measurable objectives and responsibilities are assigned to RC managers.

Therefore, key performance indicators now form an acceptable element of RC managers' performance measurements. Performance indicator agreements with RC managers and their equivalents are in place and are linked to the Secretariat's operational plan. Actual performance is then tracked and measured against these plans.

As we have completed, through this DPR exercise, one complete cycle of this planning process and although we recognize that improvements can and should always be supported, management is comfortable in stating that the project is successfully completed. The implementation of these initiatives, coupled with the commitment of management and employees, will ensure the sustainability of modern management practices at the Canadian Section of the NAFTA Secretariat. In 2003-2004 the cost associated with the implementation of the Modern Comptrollership initiative was $22,000.

6.2.1.2 Establish an Internal Audit Policy

The Secretariat has developed and internal audit policy consistent with the Treasury Board directives. As well, it has undertaken some internal audit work and used an internal audit mechanism and expertise when it deemed necessary. Namely, it engaged a consultant to:

- review the financial authorization process (sections 33 and 34 of the FAA); and
- verify the FIS accrual accounting system.

The implementation of an internal audit plan ensures a balance between assurance audits (e.g., a review of the financial controls to ensure efficiency and absence of fraud) and internal audits to ensure operational efficiency. The cost associated with this initiative was $11,000.

6.2.1.3 Implement Risk Management Practices

The objective of this initiative was to develop an integrated risk management framework for small agencies and assist in the implementation of risk management practices into managerial decision-making and external reporting. The project was spearheaded by the Canadian Transportation Agency and supported by the Canadian Forces Grievances Board, Hazardous Materials Information Review Commission and NAFTA Secretariat, Canadian Section. As well, the partner agencies intended to develop a summary of best practices and demonstrate new and innovative risk management practices in the small agency context, with the view to sharing lessons learned throughout the small agency community.

Phase I of the project, which consists of developing a corporate risk profile for participating organizations, was concluded.

As well, Phase II of the project consisting of developing a generic risk management profile for small agencies and a risk management framework for participating organizations, was completed in March 2004.

Currently, the Canadian Section is examining the proposed framework in order to ensure:

- consistency with its operational requirements;
- its applicability in strategic planning; and
- that training needs have been identified and that necessary tools for its implementation exit.

A large part of risk management also involves abiding with formal policies and procedures, in particular in the financial area. As announced in our 2003-2004 RPP, a corpus of relevant documents was elaborated during the year, including a business continuity plan, but more work needs to be done in order to reflect new guidelines issued by the Treasury Board Secretariat (e.g., pro-active disclosure of travel and hospitality expenses is being done, but is not yet framed into an internal policy).

Case Summary 2003-2004:

Cases terminated	3
Cases completed	4
Decisions issued	15
Active cases as at March 31, 2004	28

6.2.2 Continued Improvements to the Administration of Trade Dispute Settlement Processes

In the 2003-2004 fiscal year, the three national sections of the Secretariat administered a total of 35 panel proceedings (including two Extraordinary Challenge Committees [ECC] proceeding), with 15 decisions

issued. Three of these proceedings were terminated by mutual consent of participants, four were completed and the remaining were still under review as of March 31, 2004. Status reports for these cases are available on the NAFTA Secretariat website at http://www.nafta-sec-alena.org.

More specifically, the Canadian Section has been involved in the joint administration of the following panel reviews:

- Iodinated Contrast Media from the United States (Dumping);
- Pure Magnesium from Canada (Full Sunset Review of the antidumping duty order);
- Magnesium from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders);
- Carbon Steel Products from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders);
- Softwood Lumber from Canada (Dumping)
- Softwood Lumber from Canada (Countervailing Duty);
- Softwood Lumber from Canada (Injury);
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Countervailing Duty);
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Injury);
- Durum Wheat and Hard Red Spring Wheat from Canada (Dumping);
- Durum Wheat and Hard Red Spring Wheat from Canada (Countervailing Duty);
- Hard Red Spring Wheat from Canada (Injury);
- Alloy Magnesium from Canada (Countervailing Duty – New Shipper Review); and
- Pure Magnesium from Canada (Extraordinary Challenge Committee Proceeding).

Essentially, the Registry has processed, tracked and monitored panel review documents, issued panel decisions and orders, ensuring confidentiality, speedy service, timely communication and conducted research activities throughout the life of the panel proceedings. Specifically, the Secretariat provided services such as translation and interpretation, distribution of documents, record keeping, safeguarding and dissemination of records of completed panel reviews. It also provided logistical planning for panel meetings and hearings, administrative and accounting services, as well as procedural guidance regarding the rules of procedures and the Code of Conduct to counsel for participants, panelists and their assistants.

The total cost (not including salary and benefits) associated with the administration of dispute settlement proceedings was $407,000.

6.2.2.1 Registry Operations

The Registry Information System, which has been fully operational for a couple of years, was enhanced to incorporate scanned image and captured text of all pleading documents filed in panel reviews under the responsibility of the Canadian Section. Since the application was designed using the features offered by the Internet, these scanned images

of documents can be accessed, viewed and printed by staff members in all three sections. More details on this initiative are described under 6.2.3.3.

As well, the reporting capabilities of the Registry System were enhanced to produce various reports including those associated to motions, responses and orders. These reports provide quick and accurate information to senior management and panelists. The cost associated with these enhancements was $7,000.

6.2.2.2 Website Enhancement

With the benefit of new technologies in information management, it was decided to upgrade the trilateral website of the NAFTA Secretariat. At the same time, the Canadian Section sub-site was improved as well without causing controversy with the other national sections, as this project was a trilateral undertaking involving the Canadian, Mexican and U.S. sections. The two websites have a wide range of trade dispute resolution information, including relevant trade agreements, rules and regulations.

As a result of this exercise, information is now organized in a more user-friendly manner and the two websites:

- are easy to navigate;
- are compliant with GoL;
- have significantly improved page layout; and
- provide a quick and accurate search engine.

In 2003-2004, the cost associated with implementation of this project was $46,000. We believe that both the trilateral and Canadian Section websites enhancements have been successfully completed and have exceeded expectations.

6.2.2.3 Service Standards Survey

The Service Standard Monitoring Questionnaire sent to panelists at the end of each procedure has been revised to address possible concerns of counsel for participants. Management has reviewed and approved the form for counsel. As a result of this, future surveys will involve not only panelists but also counsel for participants. There was no cost associated with this exercise.

6.2.2.4 Rosters of Assistants

In view of the NAFTA Secretariat's commitment to always aim at improving the administrative services it provides, particularly to panelists, the Canadian Section established a Roster of assistants under a procedure described in earlier DPRs. Panel members are now encouraged to select their assistants from the roster of assistants list.

Additionally, this list may also be used by the Parties when the time comes to establish new Rosters of panelists, as these individuals will have acquired first-hand experience with the NAFTA dispute resolution processes.

6.2.2.5 Legal Excellence Program

This program was first introduced in 2002 in collaboration with the coordinator of the Legal Excellence Program at the Department of Justice, to offer the opportunity to articling students to elect to come to the Secretariat as part of their rotation schedule. The objective is to allow graduate students in law with an interest in international trade to acquire a basic knowledge of the dispute settlement system under the NAFTA.

Again this fiscal year, three students completed their three-month assignment at the Secretariat and they evaluated their experiences as highly valuable and contributing to their career development (as measured by a performance evaluation designed in-house). In light of this continued success, the Secretariat decided to maintain this program.

6.2.2.6 Study on the Choice of Dispute Settlement Forum

The NAFTA Article 1904 binational panel review process is an alternative to judicial review by domestic courts of final determinations of Antidumping and Countervailing Duty matters. Since the inception of the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) and then the NAFTA, a number of complaining parties have appealed to the NAFTA dispute settlement process while others have chosen the domestic courts. In 2003-2004, the Secretariat conducted a study to determine the rationale behind the choice of forum by parties to a trade dispute. This document is being circulated for comments by outside experts.

6.2.3 New Efficiencies in Information Management

6.2.3.1 Government-on-Line

The transparency of proceedings relating to free trade is vital to the credibility of Canada's foreign policy in trade matters. Following efforts in this regard by the three national sections of the Secretariat as part of the *Government-on-Line* initiative from Canada, the Secretariat's Website was once again improved to increase the range of services pertaining to communicating with the public. The degree of success can be measured quite simply by the number of subscriptions to our *E-Mail Update*, available since September 4, 2003. This e-mail update feature was launched so that interested individuals may register to receive timely information on certain aspects of panel proceedings. In less than a year, the number of subscribers has reached 718, well surpassing expectations of 300.

Then, improvements were made to how requests for information sent to the Secretariat's Website are processed. Since last year, this has been done by Justice Canada law interns working with us on a rotating basis for one term. This year, one of them compiled and sorted all the responses produced by his predecessors so they could be re-used as needed when dealing with questions that had already been asked. Since the texts had already been approved by the departments concerned, they were re-approved quickly and the time taken to respond to public inquiries was reduced. The interns also devote less time to this activity, although they like doing it because it enables them to become familiar with public concerns in the area of international trade.

6.2.3.2 Library Enhancement

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat continues to expand its office library, which contains books and publications on dispute settlement and international trade. This collection makes the library a centre of excellence on these subjects, and is of special interest to dispute settlement panel participants and academics for research purposes (http://www.nafta-sec-alena.org/canada/can_resources/index_e.aspx?ArticleID=530). Through local municipal libraries' inter-library loan protocol, the Secretariat's collection is also available to the general public.

In 2003-2004, the Canadian Section increased the size of its collection from the previous year for a total cost of $27,000, which includes, however, the cost of internal press clipping services provided by the NewsDesk electronic media monitoring system.

Our library's catalogue has been sent on CD-ROM to all individuals selected by the three governments to potentially serve as members of a panel, the United States and Mexican national sections having been convinced to join the initiative to increase the number of services offered by the Secretariat. These experts in international law have also been invited to contribute their own works to our library so it can become, as indicated in these pages last year, one of the leading depositories of specialized resources on the settlement of trade disputes.

6.2.3.3 Records Management

The Canadian Section has initiated a multi-year project to digitalize the records of all cases filed in Canada, Mexico and the United States not only to preserve them but also to make them accessible to panel members for reference and to others for broader research purposes.

The first phase of the project involving all FTA and NAFTA cases under the responsibility of the Canadian Section, has been completed. It also involved further modification of the registry information system in order to incorporate the data. The Canadian Section now processes panel review documents as soon as they are filed. The total cost of this phase of the project was $59,000.

The next phase involves cases under the responsibility of the Mexican and the U.S. Sections. Consultations with the other two national sections are currently underway.

As well, an electronic mail retention policy has been developed as a component of the existing records management policy to provide guidance to employees so that all forms of records will be managed in accordance with the business needs of the of the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

6.2.4 Human Resources Development Programs

6.2.4.1 Performance Management and Development Programs

Since the Secretariat is a small, specialized body, there is an ever-present risk of losing key employees. This situation requires us to interact and show leadership at all times so that employees acquire new skills, and consequently, that they all have a feeling of self-fulfillment and usefulness to the organization.

In cooperation with the Deputy Secretary, personal training and development plans have been drawn up with each employee for two years now. The plans, countersigned by the Secretary, set career objectives and outline the training the employee should take to achieve them. This year, we put the emphasis on learning in areas where a need for improvement had been identified in the *Capacity Assessment*.

These plans also emphasize acquiring knowledge that will enable employees to provide ad hoc services to other small agencies, while performing their duties with us. For example, the HR manager has completed classification officer training and has already carried out two jobs for as many small agencies. The Deputy Registrar will soon finish the Court Management Program of the National Center for State Courts, a series of courses that will enable him to give advice and counsel to other administrative tribunals of the government.

As part of his training and development plans, the Registrar underwent intensive training in the French language with the view of reaching the CBC level during the next fiscal year.

Given the fast pace in which information technology evolves, and to be at the avant-garde in this field, the Systems Manager underwent a series of professional development training in order to increase the Secretariat's operational efficiency and to further promote clustering opportunities with other small agencies.

As well, all employees benefited at least from seminars and conferences, thereby enhancing professional development at the Secretariat. This year's total cost devoted to training and development was $112,000. Management will continue to ensure the NAFTA Secretariat is considered to be a "learning institution" that offers employees a stimulating working and learning environment.

6.2.4.2 Other Human Resources Development Programs

Since we operate in a tri-national, trilingual and multicultural environment, the Secretariat feels participation by members of visible minorities and persons with disabilities is important, so foreign visitors who come to our office can immediately see the dynamic diversity of Canadian society.

Therefore, the Secretariat seizes opportunities to participate in programs designed to open its organizational culture to diversity and has benefited from these measures. For example, we have used the Public Service Commission's program to employ for a few months, an administrative assistant who belonged to one of the employment equity groups. There was no cost associated with this program except for the time spent in training and evaluating this person. The Secretariat also received a "certificate of appreciation" for having hosted a young man with learning problems (Rideau High School Cooperative Placement Program) for four months in 2003. A new career development student has also joined our team, bringing with him the most recent techniques for eliminating "spam" and combating viruses of all kinds. Employees have been able to work without being bothered by these distractions.

During the summer of 2003, with the assistance of the Public Service Commission, the Secretariat also engaged two students under the Federal Student Work Experience Program (FSWEP). The students are provided with meaningful work and an opportunity to gain valuable experience.

SECTION 7 - FINANCIAL TABLES

Table # 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority ($ 000)				
		2003-2004		
Vote		Planned Spending	Total[1] Authorities	Actual
NAFTA Secretariat, Canadian Section				
50	Program	2,729	2,884	1,973
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans (EBP)	201	146	146
	Total Agency	2,930	3,030[2]	2,119[3]

Table # 2 - Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending ($ 000)					
			2003-2004		
Business Line	Actual 2001–2002	Actual 2002-2003	Planned	Total Authorities	Actual
NAFTA Secretariat, Canadian Section	1,882	2,085	2,930	3,030	2,119
Total	1,882	2,085	2,930	3,030	2,119

Table # 3 - Non-respendable Revenues

Non-respendable Revenues ($ 000)					
			2003-2004		
Business Line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned	Total Authorities	Actual
NAFTA Secretariat, Canadian Section	444	22	350	350	113
Total	444	22	350	350	113

---

1 *Total Authorities are the Secretariat's Main Estimates.*

2 *The increase of $99,590 in the Total Authorities over the Planned Spending for 2003-2004 is due to the following: $105,600 related to the Federal Government's carry-forward provisions, $24,000 for Collective Bargaining Agreements, $25,000 for Government wide support for the implementation of revised policies on evaluation and internal audit and a decrease of $55,010 in the contributions to employee benefit plans.*

3 *Actual expenditures less than Planned Spending for 2003-2004 are due primarily to the lower than anticipated proceedings filed under the NAFTA.*

HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

Secretary
NAFTA Secretariat, Canadian Section
90 Sparks Street, Suite 705
Ottawa, Ontario
K1P 5B4
Tel: (613) 992-9388
Fax: (613) 992-9392
Website: www.nafta-sec-alena.org

The NAFTA Secretariat, Canadian Section (as of August 1, 2004):

Françoy Raynauld, Ph.D.	Secretary	(613) 992-9382
Renée Lagacé	Executive Assistant	(613) 992-9382
Philippe Martineau	Deputy Secretary	(613) 992-9383
Feleke Bogale	Registrar	(613) 992-9384
Lucille Collard	Counsel	(613) 944-1651
Christine da Costa do Rego	Financial Analyst	(613) 992-9385
Darryl Dass	Systems Manager	(613) 947-9311
Annette Doucet	Manager, Administrative and HR Services	(613) 992-9386
Robert Lalonde	Deputy Registrar	(613) 992-8325
Collette Lavallée	Administrative Assistant	(613) 992-9388
James L. Meloche	Articling Student	(613) 943-7832
Marie-France Meunier	Records and Information Management Officer	(613) 992-2303

**** Our e-mail addresses: Complete last name and first letter of the given name followed by: @nafta-sec-alena.org (ex: raynauldf@nafta-sec-alena.org).**

The Mandate of the NAFTA Secretariat

The mandate of the Secretariat is set out in Article 2002.3 of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) and reads:

> *The Secretariat shall:*
>
> *(a) provide assistance to the Commission;*
>
> *(b) provide administrative assistance to:*
>
> *(i) panels and committees established under Chapter Nineteen (Review and Dispute Settlement in Antidumping and Countervailing Duty Matters), in accordance with the procedures established pursuant to Article 1908; and*
>
> *(ii) panels established under this Chapter, in accordance with procedures established pursuant to Article 2012; and*
>
> *(c) as the Commission may direct:*
>
> *(i) support the work of other committees and groups established under this Agreement; and*
>
> *(ii) otherwise facilitate the operation of this Agreement.*

In 1997 and then again in 2002, the Canadian Section's mandate was expanded to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA);
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA); and
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

Legislation governing the work of the Canadian Section is as follow:

- *the North American Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Special Imports Measures Act;*
- *the Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act; and*
- *the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act.*

1. Overview of the NAFTA Dispute Settlement Provisions

The principal dispute settlement mechanisms of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) are found in Chapters 11, 19 and 20 of the Agreement. As well, disputes relating to agriculture and sanitary and phytosanitary measures of Chapter 7, government procurement provisions of Chapter 10 and financial services provisions of Chapter 14 may be referred to dispute settlement procedures under Chapter 20. Disputes relating to the non-compliance of a Party with a final award under the investment provisions of Chapter 11 may be referred to dispute settlement under Chapter 20.

Chapter 19 establishes a mechanism to review final determinations in antidumping and countervailing duty cases, with review by independent binational panels. A Panel is established when a *Request for Panel Review* is filed with the Secretariat by an industry asking for a review of a decision respecting imports from a NAFTA country. In Canada, it is the Canada Border Services Agency (formerly, Canada Customs and Revenue Agency), which makes dumping and subsidy determinations, while the Canadian International Trade Tribunal (CITT) conducts inquiries as to whether or not the dumping or subsidy has caused injury to the domestic industry. The dumping, subsidy and injury determinations of these two agencies or those of their equivalents in the U.S. and Mexico, can also be appealed, in Canada to the Federal Court of Appeal, in the U.S. to the Court of International Trade and in Mexico to the *Tribunal Fiscal de la Federación*. Therefore, the dispute settlement mechanisms agreed upon by the three NAFTA countries in this Chapter, provide for an alternative to judicial review by domestic courts.

The dispute settlement provisions of Chapter 20 are applicable to disputes regarding the interpretation or application of the NAFTA. The steps set out in Chapter 20 are intended to resolve disputes through consultations, if at all possible. The process begins with government-to-government ("Parties") consultations. If the dispute is not resolved, a Party may request a meeting of the NAFTA Free-Trade Commission (comprised of the Parties' Ministers responsible for International Trade). If the Commission is unable to resolve the dispute, a consulting Party may call for the establishment of a five-member panel.

2. Roster Members

The Parties have established Rosters of individuals from which panelists are appointed to settle disputes. Members of these Rosters are of good character, high standing and repute and are chosen strictly on the basis of objectivity, reliability and sound judgement. There are NAFTA Rosters (one per country) for Chapter 14 (Financial Services), Chapter 19 (Antidumping and Countervailing Duty Matters and Extraordinary Challenge Procedure) and Chapter 20 (Institutional Arrangements and Dispute Settlement Procedures). In Canada, the Governor-in-Council appoints roster members, on the recommendation of the Minister of International Trade.

3. Panel Selection

When a Request for Panel Review is filed under Chapter 19, a panel is selected from the national Roster of each country involved. The Candidates are chosen by the Minister of International Trade for Canada and by his counterpart in the United States or Mexico (Chapter 19 panels are always binational in composition). Each involved government in the dispute appoints two panelists, in consultation with the other involved government. The fifth panelist is from one of the two countries and generally its nationality alternates with each dispute.

Under Chapter 20, an arbitral panel is established using a reverse selection process. Under this process, each disputing Party selects two panelists who are citizens of the other disputing Party. The chair of the panel is selected by the disputing Parties and may be a citizen of a NAFTA Party or any other country.

To be selected to serve on a specific panel, roster candidates must complete Disclosure Statements pursuant to the NAFTA Code of Conduct. The Code is fundamental to the process. The governing principle is that roster members and panelists must disclose any interest, relationship or matter that is likely to affect their independence or impartiality or that might create an appearance of impropriety or bias.

4. Rules of Procedure

The Chapter 19 panel review is a quasi-judicial process. It is guided by detailed rules of procedure. The rules include time limits for each step in the process. 315 days is the prescribed time it takes from the date a Request for a Panel Review is filed to the issuance of a panel decision.

Chapter 20 is also guided by model rules of procedure and the process is scheduled to take approximately five months. Under this process, the involved Parties may submit written submissions to the panel and at least one hearing will take place in the capital of the country complained against.

5. Panel Decisions and Reports

Under Chapter 19, a panel may do one of two things in its decision. It may uphold the final determination, or it may remand it - e.g., send it back - to the investigating authority (NAFTA Article 1904 [8]). In the later case, the panel may issue another decision on the agency's determination on remand, as it may affirm or remand it again to the investigating authority.

Panel decisions under Chapter 20 are called "reports", as they contain findings of fact and any recommendation(s) the panel may have to resolve the dispute.

Panels decisions and reports are available on-line and in the official languages of the NAFTA participative countries by accessing the NAFTA Secretariat tri-lateral website (www.nafta-sec-alena.org).

6. Extraordinary Challenge Procedure

Chapter 19 panel decisions are binding on the involved NAFTA Parties and appeal of panel decisions to domestic courts is prohibited. NAFTA 1904(13), however, allows an Extraordinary Challenge Committee (ECC) procedure, which may be invoked only by a NAFTA Party and not by other interested persons (e.g., private parties). The challenge is not an appeal of right but a safeguard to preserve the integrity of the panel process.

A request for an ECC may be filed if an involved Party alleges that:

> *(a) a member of the panel was guilty of gross misconduct, bias, or a serious conflict of interest, or otherwise materially violated the rules of conduct,*
>
> *(b) the panel seriously departed from a fundamental rule of procedure, or*
>
> *(c) the panel manifestly exceeded its powers, authority or jurisdiction set out in this Article, for example by failing to apply the appropriate standard of review.*

Annex 1904.13.3 makes it explicit that ECCs, if convened, must examine "the legal and factual analysis underlying the findings and conclusions of the panel's decision in order to determine whether one of the grounds set out in Article 1904(13) [for resorting to the extraordinary challenge procedure] has been established, ... ".

Extraordinary Challenge Committees are composed of three members selected from a Roster of judges or former judges of a federal judicial court of the United States or a judicial court of superior jurisdiction in Canada, or a federal judicial court of Mexico.

Under the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) there were three ECC proceedings. All three have been dismissed for failure to meet the required standards of an extraordinary challenge. There were two cases filed under the NAFTA. The first case involved Mexico and the United States and the ECC panel affirmed the decision of the binational panel. The other case involving Canada and the United States is still active.

ANNEX C

The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Parliamentary Accountability Structure

Guiding Principles

Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
Commitment to Service Quality	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
Support to Stakeholders	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
Openness and Accountability	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture implementing transparent management processes and accountability, both to the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
Operational Efficiency	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
Continuous Learning	The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed in having in place professional and motivated employees and in offering them to advance their careers through continuous learning.

BUDGET DES DÉPENSES

Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/47-2004
ISBN 0-660-62650-0

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN

Section canadienne

Rapport ministériel sur le rendement

Période se terminant le 31 mars 2004

L'honorable James Scott Peterson
Ministre du Commerce international

Table des matières

SECTION 1 – INTRODUCTION

1.1 Message du ministre 1

SECTION 2 – DÉCLARATION DE LA DIRECTION

2.1 Déclaration de la direction 2

SECTION 3 – SOMMAIRE DU RENDEMENT DU MINISTÈRE PAR RAPPORT AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS DANS LE RPP (FICHE DE RENDEMENT)

3.1 Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP 3
3.2 Surveillance parlementaire 4

SECTION 4 – CONTEXTE

4.1 Aperçu général de la raison d'être de l'organisation 5
4.2 Risques et défis 6
4.3 Rendement de haut niveau 6

SECTION 5 – CHAÎNE DE RÉSULTATS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

5.1 Chaîne de résultats par résultat stratégique 8

SECTION 6 – EXPLICATION DU RENDEMENT PAR RAPPORT AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS DANS LE RPP

6.1 Contexte opérationnel général 9
6.2 Explication du rendement 10
6.2.1 Mise en œuvre des volets financiers de la modernisation de la fonction de contrôleur (MC) 10
6.2.1.1 Mise en œuvre d'un processus de planification 10
6.2.1.2 Établissement d'une politique de vérification interne 10
6.2.1.3 Mise en œuvre de pratiques de gestion des risques 11
6.2.2 Améliorations continues de l'administration des processus de règlement des différends commerciaux 12
6.2.2.1 Opérations du greffe 13
6.2.2.2 Améliorations du site Internet 13
6.2.2.3 Sondage sur les normes de service 14
6.2.2.4 Liste d'assistants 14

6.2.2.5 Programme d'excellence pour les avocats 14
6.2.2.6 Étude sur le choix du forum de règlement des différends 14
6.2.3 Nouveaux services en gestion de l'information 15
6.2.3.1 Gouvernement en direct 15
6.2.3.2 Enrichissement de la bibliothèque 15
6.2.3.3 Gestion des dossiers 16
6.2.4 Programmes de perfectionnement des ressources humaines 16
6.2.4.1 Programmes de gestion du rendement et de perfectionnement 16
6.2.4.2 Autres programmes de perfectionnement des ressources humaines 17

SECTION 7 – Tableaux financiers 19

Pour nous joindre 20

ANNEXE A – Mandat du Secrétariat de l'ALÉNA 21

ANNEXE B – Aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALÉNA 22

ANNEXE C – Structure de responsabilité devant le Parlement 26

ANNEXE D – Principes directeurs 27

SECTION 1 – INTRODUCTION

1.1 Message du ministre

Le 1er janvier 2004 a marqué le dixième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), qui s'est montré un moyen efficace de stimuler le commerce, l'investissement et la compétitivité en Amérique du Nord. Depuis 1994, le commerce des produits et des services entre le Canada et ses partenaires de l'ALÉNA a presque doublé; il a atteint 659 milliards de dollars en 2003. Grâce à cet accord, les producteurs canadiens sont plus à même de donner leur pleine mesure, car ils évoluent dans une économie nord-américaine élargie, plus intégrée et plus efficace. De plus, l'intensification de l'activité et de la production économiques dans la région a contribué à créer au Canada des emplois plus nombreux et mieux rémunérés. Les consommateurs profitent eux aussi de l'accroissement de la concurrence et de l'intégration des marchés, car ils bénéficient de meilleurs prix et d'un plus vaste choix de produits et de services de qualité supérieure.

Le cadre de règles établi par l'ALÉNA a réduit au minimum le nombre de différends commerciaux. Malgré des dossiers très médiatisés, plus de 95 % du commerce du Canada avec les États-Unis se fait sans problème. Toutefois, quand un différend surgit, il est essentiel que le processus de règlement des différends de l'ALÉNA apporte une solution efficace. Il est tout aussi important que le fonctionnement du Secrétariat de l'ALÉNA, qui administre les mécanismes de règlement, soit efficace.

En ma qualité de ministre du Commerce international, j'ai saisi toutes les occasions pour promouvoir ce point de vue. Tout récemment, à la réunion annuelle de la Commission de libre-échange de l'ALÉNA, qui s'est tenue le 16 juillet 2004 à San Antonio, j'ai à nouveau insisté auprès mes homologues américains et mexicains sur la nécessité de protéger l'intégrité de l'ALÉNA en réaffirmant notre attachement au bon fonctionnement des dispositions relatives au règlement des différends.

À cette même réunion, nous avons parlé de l'avenir et convenu d'examiner une vaste série de moyens pour intégrer encore davantage, par le commerce, les économies de nos trois pays, et pour stimuler la compétitivité. Je vous invite à lire la déclaration conjointe qui expose les résultats de cette réunion (elle se trouve à l'adresse http://www.dfait-maeci.gc.ca/nafta-alena/JS-SanAntonio-en.asp).

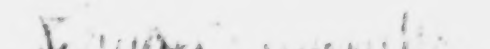
L'honorable James Scott Peterson

SECTION 2 – DÉCLARATION DE LA DIRECTION

2.1 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2003-2004 de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.



Françoy Raynauld
Secrétaire
Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne

7 octobre 2004
Date

SECTION 3 - SOMMAIRE DU RENDEMENT DU MINISTÈRE PAR RAPPORT AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS DANS LE RPP (FICHE DE RENDEMENT)

3.1 Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP

Résultat stratégique	Priorités	Dépenses réelles[1] en 2003-2004	Type de priorité	Résultat[2]
Procédures de règlement des différents commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALÉNA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALÉNA qui traitent avec le Canada	Appui aux groupes spéciaux et aux comités	858	Courante	Attentes dépassées
	Procédure administrative impartiale et équitable	40	Courante	Attentes dépassées
	Service d'excellente qualité	454	Courante / nouvelle	Attentes dépassées
	Ouverture et responsabilité	209	Courante / nouvelle	Attentes pleinement satisfaites
	Efficacité opérationnelle	350	Courante / nouvelle	Attentes pleinement satisfaites
	Collaboration nationale/ Internationale	174	Courante / nouvelle	Attentes pleinement satisfaites
	Intégration de mécanismes appropriés pour moderniser la fonction de contrôleur	33	Courante / nouvelle	Attentes dépassées[3]

1, 2 et 3 (voir les notes complémentaires à la page suivante.)

[1] Les coûts comprennent les dépenses de programme ainsi que les traitements et les avantages sociaux.

[2] Méthode de mesure du résultat

(i) En 1994, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Section canadienne a réalisé un sondage de référence complet sur ses services et sur la satisfaction des intéressés (membres des groupes spéciaux et, depuis 2003, conseillers juridiques des participants). Elle surveille l'évolution de la satisfaction à l'égard de ses services en demandant aux intéressés de remplir un questionnaire de suivi à la fin de chaque examen par les groupes spéciaux. Grâce aux commentaires ainsi recueillis, elle peut évaluer constamment son service et maintenir des normes élevées :

a. Cent pour cent de nos clients sont, dans l'ensemble, très satisfaits des services rendus par la Section canadienne.

b. Nos clients estiment que la Section canadienne a en place le programme, les systèmes et les procédures voulus pour administrer le mécanisme de règlement des différends. Voici à cet égard l'évaluation que les intéressés ont faite de ses services de soutien : exactitude de l'information (90 %), impartialité (90 %), adaptation aux besoins (90 %), opportunité (90%), indépendance (90 %) et accessibilité (90 %).

c. Cette année, la totalité (100 %) des membres des groupes spéciaux voudraient encore agir en cette capacité. Selon la plupart des personnes interrogées, l'expérience positive qu'a été leur relation de travail avec la Section canadienne en est une des raisons.

(ii) Une vérification interne a lieu une fois par an dans le but d'évaluer, entre autres, le service en matière de ressources humaines, de greffe, de gestion de l'information, d'informatique, de finances et d'administration par rapport à des normes préétablies que la Section canadienne a élaborées au cours de la mise en oeuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

[3] Commentaire formulé par le Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet de la vérification interne menée dans le but de surveiller et d'évaluer la mise en oeuvre du Plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur. Le secrétaire encourage d'ailleurs l'application des pratiques exemplaires de la fonction de contrôleur dans la collectivité des petits organismes. Ainsi, il a présenté une communication sur la gestion du changement au Secrétariat de l'ALÉNA au Septième Symposium annuel du Forum sur le rendement et la planification, tenu le 22 mai 2003. Le symposium était commandité par l'École de la fonction publique du Canada (Centre canadien de gestion de son ancien nom), et les organisateurs, contre toute attente, ont demandé à publier son texte.

3.2 Surveillance parlementaire

Aucun comité parlementaire n'a déposé de rapport recommandant d'apporter des améliorations à la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA.

SECTION 4 - CONTEXTE

4.1 Aperçu général de la raison d'être de l'organisation

- **Mandat :**
  - Assurer un soutien administratif aux groupes spéciaux
  - Prêter assistance à la Commission de libre-échange de l'ALÉNA
    (voir l'annexe A pour des précisions)

- **Résultat stratégique :**
  - Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALÉNA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALÉNA qui traitent avec le Canada
    (voir l'annexe B pour un aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALÉNA)

- **Taille :**
  - Dépenses réelles en 2003-2004 = 2 119 000 $
  - Nombre d'ETP = 14

- **Rôle :**
  - Administrer les mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux en fournissant des services de greffe et en dispensant des conseils sur le Code de conduite et les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts qui s'appliquent aux groupes de spécialistes qui entendent et tranchent les différends commerciaux dont ils sont saisis
  - Administrer le règlement des différends commerciaux de concert avec la ou les autres sections nationales concernées, lorsqu'une décision rendue par des autorités chargées des enquêtes (Agence des services frontaliers du Canada et Tribunal canadien du commerce extérieur par exemple) est portée en appel, et administrer également le règlement des différends entre États mettant en cause deux ou trois parties

- **Liens hiérarchiques :**
  - Présentation de rapports au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international
    (voir l'annexe C pour la structure de responsabilité)

4.2 Risques et défis

Les États-Unis sont le plus gros investisseur étranger au Canada et la première destination des investissements canadiens à l'étranger. Plus de 96 % de nos échanges commerciaux avec les États-Unis s'effectuent sans incident à la frontière, ce qui est remarquable quand on sait que ces échanges avoisinent deux milliards de dollars par jour. Les mécanismes de règlement des différends de l'ALÉNA qu'administre le Secrétariat, renforcent la continuité de ces liens.

Le Secrétariat de l'ALÉNA fonctionne dans un contexte social où divers usages juridiques, linguistiques, commerciaux et culturels doivent être respectés dans chaque pays. La gestion de la participation canadienne à cette organisation tripartite doit tenir compte des politiques et pratiques du gouvernement canadien et s'harmoniser avec les pratiques administratives des deux autres partenaires, les États-Unis et le Mexique. Les nouvelles initiatives (par exemple, au Canada, Gouvernement en direct) exigent souvent de vastes consultations et des négociations poussées avant de pouvoir être mises en œuvre, puisque les trois sections du Secrétariat de l'ALÉNA doivent arriver à un accord.

En 2002-2003 et à nouveau en 2003-2004, les trois différends du bois d'œuvre ont dominé les activités du Secrétariat de l'ALÉNA. À cet égard, la Section canadienne a collaboré avec la Section étasunienne pour administrer ces différends très médiatisés. Elle l'a fait conformément à l'article 1908 de l'ALÉNA, qui exige que les sections nationales assurent conjointement le soutien administratif des groupes spéciaux et comités. La Section canadienne a affecté du personnel au greffe ainsi qu'à la planification et à la coordination des activités des groupes spéciaux. Les différends sur le bois d'œuvre ont mobilisé jusqu'à 25 parties au dossier, ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux, alors que la moyenne est habituellement de quatre ou cinq. De plus, la complexité juridique des questions a nécessité des décisions ultérieures de la part des groupes spéciaux; cette dispute commerciale n'est toujours pas résolue.

4.3 Rendement de haut niveau

L'exercice 2003-2004 a coïncidé avec le dixième anniversaire de la mise en œuvre de l'ALÉNA. Au cours de cette décennie, les Canadiennes et les Canadiens ont découvert les avantages découlant de l'accroissement des échanges commerciaux, comme le montre une enquête[1] récente qui révèle que 82 % des Canadiens sont d'avis que l'ALÉNA contribue de façon importante à l'économie. Au Canada, presque tout le monde connaît quelqu'un qui profite de l'accès au marché nord-américain procuré par l'ALÉNA, accès sûr puisque plus de 96 % des échanges entre les pays participants ne font l'objet d'aucun différend.

---

[1] *Voir le sondage sur les opinions des Canadiens relativement au commerce international, préparé par les Associés de recherche EKOS, 15 avril 2002, Section 2, page 1.*

Il y a peu de doute que l'ALÉNA a contribué de façon notable à un programme stratégique pour le gouvernement. Depuis son entrée en vigueur le 1er janvier 1994, les échanges commerciaux et les investissements trilatéraux entre le Canada, le Mexique et les États-Unis ont augmenté tous les ans, et le commerce extérieur est devenu un élément important de l'économie canadienne. L'exportation de biens et de services représente maintenant environ 38 % de notre produit intérieur brut (PIB), alors qu'elle ne représentait que 30 % en 1994, année de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Un emploi sur quatre au Canada est désormais lié directement à notre réussite sur les marchés internationaux.

L'élimination des droits de douane a été la contribution la plus évidente de l'ALÉNA à la croissance du commerce extérieur du Canada. La série de dispositions de règlement des différends est un autre aspect très important de l'Accord. Exportateurs et investisseurs craignent beaucoup moins les risques associés au commerce international lorsqu'ils ont l'assurance qu'un mécanisme impartial de règlement des différends est en place et qu'ils peuvent y recourir si un désaccord survenait.

Il est malgré tout difficile de déterminer avec exactitude l'effet du Secrétariat de l'ALÉNA sur la performance économique du Canada. Il n'y a pas non plus de mécanisme permettant de relier directement les services fournis par le Secrétariat de l'ALÉNA à des améliorations particulières de l'emploi, des exportations et de la production intérieure de biens et services. Cependant, grâce à des procédures de règlement des différends à la fois rapides et efficaces, l'ALÉNA a établi les bases solides nécessaires à la croissance future du commerce international. Le Secrétariat de l'ALÉNA administre ces procédures, qui ont permis d'améliorer la stabilité, la prévisibilité et la transparence des transactions commerciales conclues en Amérique du Nord.

SECTION 5 – CHAÎNE DE RÉSULTATS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

5.1 Chaîne de résultats par résultat stratégique

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALÉNA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALÉNA qui traitent avec le Canada

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

- Appui aux groupes spéciaux et aux comités
- Procédure administrative impartiale et équitable
- Service d'excellente qualité
- Ouverture et responsabilité
- Efficacité opérationnelle
- Collaboration nationale/internationale

EXTRANTS

- Administration de 33 causes portées devant un groupe spécial
- Administration de deux causes portées devant un Comité pour contestation extraordinaire
- Publication de 15 décisions de groupes spéciaux

(Voir la section 6.2.2 pour des précisions)

PLANS ET PRIORITÉS

- Assistance à la Commission de libre-échange
- Liaison et coordination avec les autres sections nationales
- Gestion financière
- Gestion de l'information
- Technologie de l'information

INTRANTS

- 14 ETP
- 2 119 000 $ - dépenses réelles en 2003-2004

SECTION 6 - EXPLICATION DU RENDEMENT PAR RAPPORT AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS DANS LE RPP

6.1 Contexte opérationnel général

Le Secrétariat de l'ALÉNA est formé des sections canadienne, étasunienne et mexicaine. Par l'entremise des bureaux de ces sections établis à Ottawa, Washington et Mexico, il fournit une information exacte et un soutien administratif opportun aux groupes de spécialistes qui entendent et tranchent les différends commerciaux dont ils sont saisis. Le Secrétariat n'a aucun lien de dépendance avec les trois gouvernements nationaux, une particularité qui assoit sa crédibilité aux yeux de ceux qui font appel à ses services pour régler un différend (voir l'annexe D, Principes directeurs).

Au cours de l'année visée par le présent rapport, les activités du Secrétariat ont été dominées par les différends du bois d'œuvre. En raison de l'importance des aspects administratifs de ces différends très médiatisés et des difficultés qu'ils suscitent, la Section canadienne a pris l'initiative d'un certain nombre de consultations et d'activités de concertation pour prêter main-forte aux activités du greffe et à la coordination des rencontres des groupes spéciaux. L'appui de la Section canadienne à cet égard a été exceptionnel et reconnu comme tel par la secrétaire de la Section nationale des États-Unis.

Sur la scène nationale, la Section canadienne a affirmé son leadership au sein du groupe des petits organismes gouvernementaux, en plaçant très haut la barre du rendement pour l'exécution de ses responsabilités principales, en mettant en branle des projets qui ont permis d'améliorer le fonctionnement du Secrétariat et en appuyant les priorités de gestion du gouvernement du Canada par ses activités dans des domaines comme la modernisation de la fonction de contrôleur et les langues officielles.

Le secrétaire a été un membre actif du Comité directeur chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans les petits organismes, jusqu'à ce que ce comité ait affecté tous les fonds dont il disposait pour promouvoir l'initiative Évaluation de la capacité. Depuis octobre 2003, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est le siège du Conseil du Réseau des champions ministériels des langues officielles, puisque le secrétaire a été élu président du Réseau par ses pairs. Le mandat du Réseau consiste à promouvoir l'emploi des deux langues officielles du Canada dans les milieux de travail, en collaboration avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

De plus, le secrétaire adjoint a pris une part très active à divers comités et initiatives du gouvernement. Il a été nommé membre du Comité de direction du Réseau des administrateurs des petits organismes (il agit maintenant à titre de président du Comité).

6.2 Explication du rendement

6.2.1 Mise en œuvre des volets financiers de la modernisation de la fonction de contrôleur (MC)

6.2.1.1 Mise en œuvre d'un processus de planification

La direction croit qu'une planification et une gestion efficaces des ressources commencent par l'établissement de priorités qui cadrent avec le mandat ou l'objectif de programme de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA. À cet égard, celle-ci a élaboré et mis en œuvre son projet-cadre visant à relier les buts et objectifs organisationnels au rendement des gestionnaires de centres de responsabilité (CR).

Le processus de planification passe par l'établissement du Rapport sur les plans et les priorités, lequel relie des indicateurs de rendement clés aux CR, à partir desquels sont établis les coûts et les mesures du rendement de fin d'exercice pour finalement, produire le rapport ministériel sur le rendement (RMR). De plus, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA veille à ce que les initiatives pan-gouvernementales comme le Gouvernement en direct (GeD), la modernisation de la fonction de contrôleur et la modernisation des ressources humaines, sont prises en considération lorsqu'on réfléchit aux projets prioritaires. Les projets comportent des objectifs clairs et mesurables, et des responsabilités sont attribuées aux gestionnaires de CR.

Les indicateurs de rendement clés constituent donc désormais un élément acceptable de la mesure du rendement des gestionnaires de CR. On a en place des accords sur le rendement conclus avec ces derniers, et leurs équivalents, et ils sont reliés au plan opérationnel du Secrétariat. Le rendement réel est ensuite suivi et évalué en fonction de ces plans.

Puisque, avec le présent Rapport ministériel sur le rendement, nous avons fait un cycle de planification complet et même si nous reconnaissons que des améliorations sont toujours possibles et nécessaires, la direction ne craint pas d'affirmer que le projet de mise en œuvre d'un processus de planification a été mené à bien. La réalisation de ces initiatives, conjuguée à l'engagement de la direction et des employés, assurera la durabilité des pratiques de gestion moderne à la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA. Pour l'exercice 2003-2004, la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a coûté 22 000 $.

6.2.1.2 Établissement d'une politique de vérification interne

Le Secrétariat a élaboré une politique de vérification interne conforme aux directives du Conseil du Trésor. De plus, il a effectué quelques vérifications internes et fait appel, au

besoin, à un mécanisme et à des compétences en matière de vérification interne. Plus précisément, il a retenu les services d'un expert-conseil pour :

- examiner le processus d'autorisation financière (articles 33 et 34 de la LGFP); et
- vérifier le système de comptabilité d'exercice du SIF.

La mise en œuvre d'un plan de vérification interne assure un équilibre entre les vérifications d'attestation de la qualité (p. ex., un examen des mécanismes de contrôles financiers pour vérifier leur efficacité et l'absence de fraude) et les vérifications internes de l'efficacité opérationnelle. Cette initiative a coûté 11 000 $.

6.2.1.3 Mise en œuvre de pratiques de gestion des risques

Le but de ce projet était d'élaborer un cadre intégré de gestion du risque pour les petits organismes et de contribuer à l'application des pratiques de gestion du risque aux décisions de gestion et à la présentation de rapports à l'extérieur. Le projet était dirigé par l'Office des transports du Canada et appuyé par le Comité des griefs des Forces canadiennes, le Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses et la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA. De même, les organismes partenaires avaient l'intention d'établir un sommaire des pratiques exemplaires et de faire état des pratiques nouvelles et novatrices de gestion du risque dans le contexte des petits organismes, dans le but de partager avec l'ensemble de la collectivité des petits organismes les leçons retenues.

La phase I du projet, qui consistait à élaborer le profil des risques organisationnels pour les organismes participants, a été achevée.

La phase II, qui consistait à élaborer un profil générique des risques pour les petits organismes et un cadre de gestion des risques pour les organismes participants, a elle aussi été achevée, en mars 2004.

La Section canadienne examine actuellement le cadre proposé afin de vérifier :

- qu'il répond à ses exigences opérationnelles;
- qu'il est possible de l'appliquer à la planification stratégique; et
- que les besoins formation ont été identifiés et que les outils nécessaires à sa mise en œuvre existent.

La gestion des risques implique en grande partie de se conformer aux politiques et procédures établies, en particulier dans le domaine financier. Comme nous l'avons annoncé dans notre rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004, nous avons élaboré un ensemble de documents pertinents durant l'année, y compris un plan de continuité des activités, mais il nous reste du travail à faire pour rendre compte des nouvelles directives du Secrétariat du Conseil du Trésor (p. ex., la divulgation proactive des frais de déplacement et de représentation est appliquée mais non encore encadrée par une politique interne).

Sommaire 2003-2004	
Affaires abandonnées	3
Affaires classées	4
Décisions rendues	15
Affaires en instance au 31 mars 2004	28

6.2.2 Améliorations continues de l'administration des processus de règlement des différends commerciaux

Durant l'exercice 2003-2004, les trois sections nationales du Secrétariat ont administré 35 causes portées devant un groupe spécial (dont deux causes devant un Comité de contestation extraordinaire). Elles ont publié 15 décisions. Dans trois cas, les parties ont abandonné les procédures d'un commun accord, et quatre affaires ont été classées; les autres étaient toujours en instance au 31 mars 2004. L'historique des examens est affiché sur le site Internet du Secrétariat de l'ALÉNA à http://www.nafta-sec-alena.org.

En particulier, la Section canadienne a participé à l'administration conjointe des examens suivants par un groupe spécial :

- opacifiants iodés en provenance des États-Unis (dumping);
- magnésium pur en provenance du Canada (examen d'ensemble de l'ordonnance en matière de droits antidumping);
- magnésium en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits antidumping);
- produits d'acier plat au carbone en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits antidumping);
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (dumping)
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (droits compensateurs);
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (dommage);
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (droits compensateurs);
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (dommage)
- blé dur et blé de force roux de printemps en provenance du Canada (dumping);
- blé dur et blé de force roux de printemps en provenance du Canada (droits compensateurs);
- blé de force roux de printemps en provenance du Canada (dommage);
- magnésium allié en provenance du Canada (droits compensateurs – examen concernant un nouvel exportateur); et
- magnésium pur en provenance du Canada (Comité de contestation extraordinaire).

Essentiellement, le greffe a traité et suivi de près les documents relatifs aux examens des groupes spéciaux, publié les décisions et les ordonnances de ces derniers (protection de leur caractère confidentiel, service rapide et communication au moment opportun) et effectué des recherches pendant toute la durée des délibérations des groupes spéciaux. Plus particulièrement, le Secrétariat a fourni des services tels que la traduction et l'interprétation, la diffusion de documents, l'archivage, la protection et la diffusion des dossiers concernant les examens des groupes spéciaux, une fois ceux-ci terminés. Il s'est

occupé également de la planification et de la logistique des réunions et des audiences des groupes spéciaux et a fourni des services administratifs et comptables ainsi que des conseils concernant les règles de procédure et le Code de conduite aux avocats des participants, aux membres des groupes spéciaux et à leurs assistants.

L'administration des procédures de règlement des différends (traitements et avantages sociaux non compris) a coûté 407 000 $ au total.

6.2.2.1 Opérations du greffe

Le système d'information du greffe qui fonctionne maintenant à plein régime depuis quelques années a été amélioré afin d'y inclure l'image numérisée et le texte de tous les documents de plaidoirie déposés dans des révisions sous la responsabilité de la section canadienne. Étant donné que cette application fut conçue en utilisant les caractéristiques offertes par l'Internet, les images numérisées des documents peuvent être accédées, visionnées et imprimées par les membres des trois sections. Plus de détails sur cette initiative sont décrits sous la section 6.2.3.3.

En outre, des améliorations aux divers rapports du système d'information du greffe ont été apportées, notamment ceux associés aux requêtes, réponses et ordonnances. Ces rapports fournissent rapidement des renseignements exacts à la haute direction et aux membres des groupes spéciaux. Ces améliorations ont coûté 7 000 $.

6.2.2.2 Améliorations du site Internet

Pour profiter des nouvelles technologies de gestion de l'information, on a décidé de moderniser le site Internet trilatéral du Secrétariat de l'ALÉNA. En même temps, on a amélioré le volet de la Section canadienne de ce site sans susciter de controverse chez les autres sections nationales, puisqu'il s'agissait d'un projet trilatéral des sections canadienne, mexicaine et étasunienne. Les deux sites présentent de nombreux renseignements sur le règlement des différends commerciaux, y compris les accords commerciaux, les règles et les règlements pertinents.

L'information est désormais organisée de manière plus conviviale et les deux sites :

- permettent une navigation facile;
- sont conformes au GeD;
- ont nettement amélioré la présentation des pages; et
- ont un moteur de recherche rapide et précis.

En 2003-2004, la mise en œuvre de ce projet a coûté 46 000 $. Nous croyons que les améliorations apportées au site trilatéral et à celui de la Section canadienne ont été menées à bien et ont dépassé les attentes.

6.2.2.3 Sondage sur les normes de service

Le Questionnaire de suivi des normes de service qui est envoyé aux membres des groupes spéciaux à la fin de chaque cause, a été remanié de telle sorte qu'il puisse refléter les attentes des avocats des participants. Ce nouveau questionnaire a été examiné et approuvé par la direction. Les sondages futurs s'adresseront donc, non seulement aux membres des groupes spéciaux, mais aussi aux conseillers juridiques des participants. Cette mesure n'a entraîné aucun coût.

6.2.2.4 Liste d'assistants

Le Secrétariat de l'ALÉNA s'étant engagé à chercher en tout temps à améliorer les services administratifs qu'il fournit, en particulier aux membres des groupes spéciaux, la Section canadienne a dressé une liste d'assistants selon un mécanisme décrit dans nos RMR précédents. Les membres des groupes spéciaux sont maintenant encouragés à choisir leurs assistants à partir de cette liste.

De plus, les Parties peuvent recourir à cette liste au moment voulu pour dresser une nouvelle liste de personnes aptes à faire partie d'un groupe spécial, puisque ces personnes auront acquis une expérience directe des processus de règlement des différends de l'ALÉNA.

6.2.2.5 Programme d'excellence pour les avocats

Ce programme créé en 2002, en collaboration avec le coordonnateur du Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice, permet à des stagiaires en droit de venir travailler au Secrétariat dans le cadre de leur rotation. Il a pour but de donner la possibilité à des étudiants de troisième cycle en droit qui s'intéressent au commerce international d'acquérir les connaissances de base sur le système de règlement des différends prévu par l'ALÉNA.

Une fois de plus cette année, trois étudiants ont terminé leur stage de trois mois à la Section canadienne. Ils ont qualifié leur expérience d'extrêmement profitable et utile pour leur formation professionnelle (selon l'évaluation de rendement interne). Fort de ce nouveau succès, le Secrétariat a décidé de maintenir ce programme.

6.2.2.6 Étude sur le choix du forum de règlement des différends

La procédure d'examen par des groupes spéciaux binationaux, prévue à l'article 1904 de l'ALÉNA, est une solution de remplacement à l'examen, par des tribunaux nationaux, des décisions définitives en matière de droits antidumping et compensateurs. Depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALÉ), et ensuite de l'ALÉNA, un certain nombre de plaignants ont fait appel au mécanisme de résolution des différends de l'ALÉNA, alors que d'autres ont choisi de s'adresser aux

tribunaux nationaux. En 2003-2004, le Secrétariat a procédé à une étude pour déterminer les motivations justifiant le choix d'un forum ou d'un autre par les parties à un différend commercial. Ce document a été remis à des experts externes, pour qu'ils présentent leurs observations à son sujet.

6.2.3 Nouveaux services en gestion de l'information

6.2.3.1 Gouvernement en direct

La transparence des processus liés au libre-échange est essentielle à la crédibilité de la politique étrangère canadienne en matière commerciale. Après les efforts déployés en ce sens par les trois sections nationales du Secrétariat en marge de l'initiative *Gouvernement en direct* du Canada, le site Web du Secrétariat a de nouveau été perfectionné pour augmenter l'offre de services en matière de communication avec le public. Le succès rencontré peut se mesurer très simplement par le nombre d'inscriptions à notre service *Infocourriel* offert depuis le 4 septembre 2003. Le Secrétariat a lancé ce service de mise à jour par courriel pour permettre aux personnes intéressées de s'inscrire afin de recevoir des renseignements d'actualité sur certains aspects des travaux des groupes spéciaux. En moins d'un an, le nombre d'abonnés a atteint 718, soit bien au-delà des 300 inscriptions attendues.

Ensuite, le traitement des demandes de renseignements acheminées au site Web du Secrétariat a été amélioré. Celui-ci est effectué depuis l'an dernier par les stagiaires en droit de Justice Canada, qui travaillent chez nous à tour de rôle pendant un trimestre. Cette année, l'un d'eux a compilé et trié toutes les réponses produites par ses prédécesseurs, afin de les réutiliser au besoin en présence de questions déjà posées. Comme ces textes ont déjà été approuvés par les ministères concernés, ils les réapprouvent rapidement et le temps de réponse aux demandes du public a été réduit. Les stagiaires consacrent aussi moins de temps à cette activité, quoique celle-ci leur plaise, puisqu'elle leur permet de se familiariser avec les préoccupations du public face au commerce international.

6.2.3.2 Enrichissement de la bibliothèque

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA continue d'enrichir sa bibliothèque, qui contient des livres et des publications sur le règlement des différends et le commerce international. Cette collection fait de la bibliothèque un centre d'excellence sur ces sujets et intéresse tout particulièrement les membres des groupes spéciaux et les chercheurs (http://www.nafta-sec-alena.org/canada/can_resources/index_f.aspx?ArticleID=530). La collection du Secrétariat est également mise à la disposition du public par le biais du protocole de prêts entre bibliothèques municipales.

En 2003-2004, la Section canadienne a augmenté la taille de sa collection par rapport à l'année précédente pour un coût total de 27 000 $, un montant qui comprend néanmoins

les services de coupures de presse offert par le système de dépouillement électronique InfoMédia.

Le catalogue de notre bibliothèque a été envoyé sur CD-ROM à toutes les personnes choisies par les trois gouvernements pour servir éventuellement comme membre d'un groupe spécial, les sections nationales des États-Unis et du Mexique s'étant laissé convaincre de se joindre à cette initiative visant à accroître le nombre de services offerts par le Secrétariat. Ces experts en droit international ont aussi été invités à faire don de leurs propres ouvrages à notre bibliothèque afin qu'elle devienne, tel qu'indiqué en ces pages l'an dernier, un des principaux dépositaires de ressources spécialisées sur le règlement des différends commerciaux.

6.2.3.3 Gestion des dossiers

La Section canadienne a mis en marche un projet pluriannuel de numérisation des dossiers pour l'ensemble des plaintes déposées au Canada, non seulement pour les conserver mais aussi pour les mettre à la disposition des membres des groupes spéciaux, pour consultation, et d'autres personnes, pour des recherches générales.

La première étape du projet, portant sur toutes les procédures entreprises en vertu de l'ALÉ et de l'ALÉNA qui relèvent de la Section canadienne, a été achevée. Elle a comporté une autre modification du système du greffe, pour y verser les données. La Section canadienne numérise désormais les documents relatifs aux révisions des groupes spéciaux dès qu'ils sont déposés. Cette étape a coûté 59 000 $ au total.

La prochaine étape portera sur les procédures relevant des sections mexicaine et étasunienne. Des consultations sont en cours avec les deux autres sections nationales.

De plus, une politique de gestion du courrier électronique a été élaborée. Ce nouveau volet de l'actuelle politique de gestion des dossiers vise à guider les employés, afin qu'ils gèrent tous les types de dossiers conformément aux besoins administratifs de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA.

6.2.4 Programmes de perfectionnement des ressources humaines

6.2.4.1 Programmes de gestion du rendement et de perfectionnement

Étant un petit organisme spécialisé, le Secrétariat est exposé au risque permanent de perdre des employés clés. Cette situation nous oblige donc en tout temps à interagir et à faire preuve de leadership pour que les employés acquièrent de nouvelles compétences, et partant, qu'ils aient tous le sentiment de se réaliser et d'être utiles à l'organisation.

En collaboration avec le secrétaire adjoint, des plans personnels de formation et de perfectionnement sont élaborés avec chaque employé depuis maintenant deux ans. Ces

plans, contresignés par le secrétaire, fixent les objectifs de carrière et les étapes de la formation que devra suivre l'employé pour les atteindre. Cette année, nous avons mis l'accent sur l'apprentissage dans les domaines où un besoin d'amélioration avait été identifié dans l'*Évaluation de la capacité*.

Ces plans mettent aussi l'accent sur l'acquisition de connaissances qui rendront l'employé apte à offrir des services ponctuels à d'autres petites agences, tout en exerçant son métier chez nous. Par exemple, la gestionnaire des RH a complété une formation d'agente de classification et elle a déjà effectué deux mandats pour autant de petites agences. Le greffier adjoint a presque terminé le « Court Management Program » du *National Center for State Courts*, une série de cours qui l'habilitera à donner avis et conseils à d'autres tribunaux administratifs du gouvernement.

Dans le cadre de ses plans de formation et de perfectionnement, le greffier a suivi des cours intensifs de français en vue d'atteindre le niveau CBC au cours du prochain exercice.

Compte tenu de la rapidité avec laquelle les technologies de l'information évoluent et la nécessité d'être à l'avant-garde dans ce domaine ont poussé le gestionnaire des systèmes à suivre une formation professionnelle afin d'accroître l'efficacité opérationnelle du Secrétariat et de favoriser encore plus les possibilités de regroupement avec d'autres petits organismes.

De plus, tous les employés ont au moins pris part à des ateliers et à des colloques, ce qui a renforcé la capacité professionnelle au Secrétariat. Le montant total consacré à la formation et au perfectionnement cette année a été de 112 000 $. La direction continuera de veiller à ce que le Secrétariat de l'ALÉNA soit considéré comme une « institution d'apprentissage continu » qui offre à ses employés un cadre de travail et d'apprentissage stimulant.

6.2.4.2 Autres programmes de perfectionnement des ressources humaines

Comme nous évoluons dans un milieu trinational, trilingue et multiculturel, le Secrétariat juge importante la participation des membres des minorités visibles et des personnes handicapées, parce que les visiteurs étrangers qui viennent à notre bureau peuvent constater immédiatement le dynamisme de la société canadienne en matière de diversité.

Le Secrétariat saisit donc les occasions de participer à des programmes conçus pour ouvrir sa culture organisationnelle à la diversité, et il a profité de ces mesures. Par exemple, nous avons utilisé le programme de la Commission de la fonction publique pour employer pendant quelques mois une adjointe administrative faisant partie des groupes visés par l'équité en emploi. Ce programme n'a entraîné aucun coût, sauf le temps consacré à la formation et à l'évaluation de cette adjointe. Le Secrétariat a également reçu un « certificat d'appréciation » pour avoir accueilli, durant quatre mois en 2003, un jeune

homme souffrant de troubles d'apprentissage *(Rideau High School Cooperative Placement Program)*. Un nouvel étudiant en développement de carrière s'est aussi joint à notre équipe, apportant avec lui les plus récentes techniques d'éradication de « pourriels » et de lutte aux virus de tout acabit. Le personnel a pu travailler sans être dérangé par ces distractions.

Durant l'été 2003, avec l'aide de la Commission de la fonction publique, le Secrétariat a également embauché deux étudiants dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE). Ces jeunes font ainsi un travail utile et peuvent acquérir une expérience de travail précieuse.

SECTION 7 – TABLEAUX FINANCIERS

Tableau n° 1 – Sommaire des crédits votés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
		2003-2004		
Crédit		Dépenses prévues	Autorisations totales[1]	Dépenses réelles
Section canadienne, Secrétariat de l'ALÉNA				
50	Programme	2 729	2 884	1 973
(S)	Cotisations aux régimes de prestations aux employés	201	146	146
	Total pour l'organisme	2 930	3 030[2]	2 119[3]

Tableau n° 2 – Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues par rapport aux dépenses réelles

Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues par rapport aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
			2003-2004		
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001–2002	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Section canadienne, Secrétariat de l'ALÉNA	1 882	2 085	2 930	3 030	2 119
Total	1 882	2 085	2 930	3 030	2 119

Tableau n° 3 – Recettes non disponibles

Recettes non disponibles (en milliers de dollars)					
			2003-2004		
Secteur d'activité	Recettes réelles 2001-2002	Recettes réelles 2002-2003	Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Section canadienne, Secrétariat de l'ALÉNA	444	22	350	350	113
Total	444	22	350	350	113

1 *Les autorisations totales correspondent à celles du Budget principal du Secrétariat.*

2 *L'augmentation de 99 590 $ dans les Autorisations totales par rapport aux dépenses prévues pour 2003-2004 est due aux facteurs suivants : 105 600 $ en raison des dispositions de report du gouvernement fédéral; 24 000 $ pour les conventions collectives; 25 000 $ pour l'appui et l'implantation des politiques révisées en matière d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale ainsi qu'une diminution de 55 010 $ des cotisations aux régimes de prestations aux employés.*

3 *Les dépenses réelles sont moins élevées que les dépenses prévues pour 2003-2004 en raison d'un plus faible taux que prévu de procédures judiciaires engagées sous l'ALÉNA.*

POUR NOUS JOINDRE

Personnes-ressources et autres informations :

Secrétaire
Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne
90, rue Sparks, pièce 705
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4
Tél. : (613) 992-9388
Téléc. : (613) 992-9392
Internet : www.nafta-sec-alena.org

Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne (en date du 1 août 2004) :

Françoy Raynauld, Ph.D.	Secrétaire	(613) 992-9382
Renée Lagacé	Adjointe exécutive	(613) 992-9382
Philippe Martineau	Secrétaire adjoint	(613) 992-9383
Feleke Bogale	Greffier	(613) 992-9384
Lucille Collard	Juriste	(613) 944-1651
Christine da Costa do Rego	Analyste financière	(613) 992-9385
Darryl Dass	Technicien en TI	(613) 947-9311
Annette Doucet	Gestionnaire, Services de RH et d'administration	(613) 992-9386
Robert Lalonde	Greffier adjoint	(613) 992-8325
Collette Lavallée	Adjointe administrative	(613) 992-9388
James L. Meloche	Stagiaire en droit	(613) 943-7832
Marie-France Meunier	Agent, Gestion des documents et de l'information	(613) 992-2303

**** Nos adresses de courriel : nom de famille au complet et première lettre du prénom, suivi de : @nafta-sec-alena.org**
(p. ex. : raynauldf@nafta-sec-alena.org)

Le mandat du Secrétariat de l'ALÉNA

Le mandat du Secrétariat, exposé à l'article 2002.3 de l'Accord de libre-échange Nord-Américain (ALÉNA), est le suivant :

> *Le Secrétariat :*
>
> *(a) prêtera assistance à la Commission;*
>
> *(b) assurera un soutien administratif :*
>
> *(i) aux groupes spéciaux et comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs), conformément aux procédures établies en application de l'article 1908; et*
> *(ii) aux groupes spéciaux institués en vertu du présent chapitre, conformément aux procédures établies en application de l'article 2012; et*
>
> *(c) selon les directives de la Commission :*
>
> *(i) appuiera les travaux des autres comités et groupes institués en vertu du présent accord; et*
>
> *(ii) facilitera de façon générale le fonctionnement du présent accord.*

En 1997, puis en 2002, le mandat de la Section canadienne a été élargi de manière à inclure l'administration des processus de règlement des différends prévus par les accords suivants :

- Accord de libre-échange Canada-Israël (ALÉCI);
- Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC); et
- Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR).

Lois régissant les travaux de la Section canadienne :

- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain;*
- *Loi sur les mesures spéciales d'importation;*
- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israël;*
- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili; et*
- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica*

1. Aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALÉNA

Les principaux mécanismes de règlement des différends institués par l'Accord du libre-échange nord-américain (ALÉNA) se trouvent aux chapitres 11, 19 et 20 de celui-ci. Les différends concernant les dispositions relatives à l'agriculture et aux mesures sanitaires et phytosanitaires (chapitre 7), aux marchés publics (chapitre 10) et aux services financiers (chapitre 14) peuvent être soumis aux procédures de règlement du chapitre 20. Il en va de même de ceux concernant le non-respect par une Partie d'une sentence finale rendue aux termes des dispositions relatives à l'investissement (chapitre 11).

Le chapitre 19 établit un mécanisme en vertu duquel ce sont des groupes spéciaux binationaux indépendants qui procèdent à l'examen des décisions finales en matière de droits antidumping et de droits compensateurs. Un groupe spécial est constitué lorsqu'une industrie présente une *Demande de révision par un groupe spécial* concernant des importations en provenance d'un pays de l'ALÉNA. Au Canada, les décisions en matière de droits antidumping et de droits compensateurs sont rendues par l'Agence des services frontaliers du Canada (anciennement, l'Agence des douanes et du revenu du Canada), tandis qu'il revient au Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) de déterminer si un dumping ou une subvention ont infligé un dommage à l'industrie nationale. Les déterminations en matière de dumping, de subvention et de dommage rendues par ces deux organismes, ou par leurs pendants des États-Unis et du Mexique, peuvent également être portées en appel, auprès de la Cour d'appel fédérale, au Canada, de la *Court of International Trade*, aux États-Unis, et du *Tribunal Fiscal de la Federación*, au Mexique. Les mécanismes de règlement des différends convenus par les trois pays signataires de l'ALÉNA dans ce chapitre peuvent donc remplacer l'examen judiciaire par les tribunaux nationaux.

Les dispositions relatives au règlement des différends contenues dans le chapitre 20 s'appliquent aux différends touchant l'interprétation ou l'application de l'ALÉNA et les étapes qui y sont énoncées visent un règlement par consultation, dans la mesure du possible. Le processus commence par des consultations entre gouvernements (c'est-à-dire les « Parties »). Si ces consultations ne permettent pas de résoudre le litige, une des Parties peut demander la convocation de la Commission du libre-échange de l'ALÉNA (formée des ministres responsables du commerce international des Parties). Si la Commission ne parvient pas à trancher la question, une Partie consultante peut demander l'institution d'un groupe spécial arbitral composé de cinq membres.

2. Membres des groupes spéciaux

Les Parties ont dressé des listes de personnes aptes à faire partie de groupes spéciaux. Ces personnes de haute moralité et de grand renom sont choisies strictement pour leur objectivité, leur fiabilité et leur discernement. Il existe des listes (une par pays) pour les chapitres 14 (Services financiers), 19 (Examen et règlement des différends en matière de

droits antidumping et compensateurs et pour les Comités de contestation extraordinaire) et 20 (Dispositions institutionnelles et procédures de règlement des différends). Au Canada, c'est le gouverneur en conseil qui nomme les personnes dont le nom figure sur ces listes, sur recommandation du ministre du Commerce international.

3. Constitution d'un groupe spécial

Lorsqu'une *Demande de révision par un groupe spécial* est déposée en vertu du chapitre 19, le Secrétariat forme un groupe spécial en se reportant à la liste nationale de chaque pays visé. Les candidats sont sélectionnés par le ministre du Commerce international et son homologue des États-Unis ou du Mexique (les groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 19 sont toujours de composition binationale). Chaque gouvernement en cause nomme deux membres après avoir consulté l'autre gouvernement concerné. Le cinquième membre du groupe spécial provient de l'un ou l'autre pays, et généralement, sa nationalité varie d'un différend à l'autre.

Aux termes du chapitre 20, le groupe spécial arbitral est constitué selon un processus de sélection inversée : chaque Partie contestante choisit deux membres qui sont citoyens de l'autre Partie. Désigné par les Parties contestantes, le président du groupe spécial peut être un citoyen d'une Partie à l'ALÉNA ou de tout autre pays.

Pour faire partie d'un groupe spécial donné, les candidats figurant sur la liste doivent remplir le *Formulaire de déclaration*, conformément au Code de conduite de l'ALÉNA. Élément fondamental du processus, le Code part du principe que toute personne dont le nom est porté sur la liste et tout membre d'un groupe spécial doivent déclarer l'existence d'intérêts, de relations et de sujets pertinents qui sont susceptibles d'influer sur leur indépendance ou leur impartialité ou qui pourraient donner l'apparence d'un manquement à la déontologie ou d'une certaine partialité.

4. Règles de procédure

L'examen d'un différend par un groupe spécial constitué aux termes du chapitre 19 est un processus quasi-judiciaire. Il est guidé par des règles de procédure détaillées, qui fixent un échéancier pour chaque étape du processus. Idéalement, il doit s'écouler 315 jours entre le dépôt d'une *Demande de révision par un groupe spécial* et le prononcé de la décision.

Le chapitre 20 institue également des règles de procédure types pour mener un processus dont l'échéancier s'étale sur environ cinq mois. Selon ce processus, les Parties en cause peuvent présenter des communications écrites au groupe spécial et au moins une audience doit avoir lieu dans la capitale du pays visé par la plainte.

5. Décisions et rapports des groupes spéciaux

Un groupe spécial constitué en vertu du chapitre 19 peut décider soit de maintenir la décision finale rendue par l'autorité chargée de l'enquête, soit la renvoyer à celle-ci

pour révision (art. 1904[8] de l'ALÉNA), auquel cas le groupe spécial peut avoir à rendre une autre décision concernant le renvoi, en le confirmant ou en le renvoyant à nouveau à l'autorité chargée de l'enquête.

Les décisions des groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 20 sont appelées « rapports », car elles comportent des constatations de fait ainsi que d'éventuelles recommandations sur la façon de régler le différend.

Les décisions et les rapports des groupes spéciaux, rédigés dans les langues officielles des pays signataires de l'ALÉNA, peuvent être consultés en direct, sur le site Web trilatéral du Secrétariat de l'ALÉNA (www.nafta-sec-alena.org).

6. Procédure de contestation extraordinaire

Les décisions des groupes spéciaux rendues dans le cadre du chapitre 19 sont exécutoires et lient les Parties, auxquelles il est interdit d'en appeler devant des tribunaux nationaux. Toutefois, l'article 1904 (13) de l'Accord autorise l'intervention d'un Comité pour l'examen de contestations extraordinaires (CCE), qui ne peut être requise que par une Partie à l'ALÉNA et non par d'autres personnes intéressées (c.-à-d. des entreprises). Cette contestation n'est pas un droit d'appel, mais plutôt une garantie destinée à préserver l'intégrité du processus d'examen par des groupes spéciaux.

L'intervention d'un CCE peut être requise par une Partie en cause qui fait valoir :

> *(a) qu'un membre du groupe spécial s'est rendu coupable d'inconduite grave, de parti pris ou de grave conflit d'intérêts ou a autrement violé de façon sensible les règles de conduite;*
>
> *(b) que le groupe spécial s'est considérablement écarté d'une règle fondamentale de procédure; ou*
>
> *(c) que le groupe spécial a manifestement outrepassé les pouvoirs, l'autorité ou la compétence que lui confère le présent article, par exemple en n'appliquant pas les critères d'examen appropriés.*

L'annexe 1904.13.3 stipule explicitement qu'un CCE, si son intervention est requise, doit examiner « l'analyse juridique et factuelle qui sous-tend les constatations et les conclusions de la décision du groupe spécial » afin de déterminer si « l'un des motifs énoncés au paragraphe 13 de l'article 1904 [du recours à la procédure de contestation extraordinaire] est établi, ... ».

Un Comité de contestation extraordinaire se compose de trois membres sélectionnés à partir d'une liste de juges ou d'anciens juges d'une cour judiciaire fédérale aux États-Unis, d'une cour judiciaire de juridiction supérieure au Canada ou d'une cour judiciaire fédérale au Mexique.

Il y a eu trois procédures de contestation extraordinaire dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALÉ). Toutes les trois ont été rejetées, pour défaut de conformité aux critères. Il y a eu deux procédures sous l'ALÉNA. La première impliquait le Mexique et les États-Unis et le Comité a confirmé la décision du groupe spécial binational. L'autre cause, entre le Canada et les États-Unis est encore en cours.

ANNEXE C

Structure organisationnelle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA

ANNEXE D

Principes directeurs

Engagement à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative	La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA entend administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et autres accords bilatéraux pertinents, d'une manière qui assure l'impartialité de la procédure administrative, ainsi que l'équité et la sécurité du processus.
Engagement à assurer la qualité du service	La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA entend maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit concernant l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et investir dans les technologies de l'avenir.
Soutien aux parties prenantes	La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA entend appuyer les parties prenantes au règlement des différends et leur fournir des services de manière impartiale, adaptée, accessible et rapide.
Ouverture et responsabilité	La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA entend promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la responsabilité, tant à l'égard de la Commission du libre-échange que du public.
Efficacité opérationnelle	La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA entend diversifier les modes de prestation de ses services afin d'améliorer l'accès et le partage de l'information et de perfectionner ses pratiques opérationnelles.
Apprentissage continu	La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA entend avoir à son service des employés professionnels et consciencieux, tout en leur offrant des perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.